



## **MEDICIÓN DE LA OPINIÓN DE LOS CLIENTES DE HOTELES DESDE LA PERSPECTIVA DE *REVENUE MANAGEMENT***

**Miguel Castro Vázquez / María Esther Chávez Miranda**

Universidad de Sevilla

Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

41018 Sevilla

954 55 16 06

migcasvaz@gmail.com / esther@us.es

### **RESUMEN**

El trabajo se centra en el estudio de la información publicada en los sitios de opinión con el objeto de utilizarla en la aplicación de *Revenue Management* en el hotel. Con este propósito se determinan las variables indicadoras de la satisfacción de los clientes en un estudio empírico sobre las opiniones de los clientes de los hoteles recogidas en dos web especializadas: Booking y Tripadvisor. Desde la perspectiva de *Revenue Management*, una experiencia positiva que se comenta en un canal de distribución y comunicación, como es internet, puede fomentar el número de viajeros que se decanten por un hotel en particular. Además, las opiniones positivas generan una imagen de calidad en la mente del cliente potencial haciéndolo menos sensible al precio y permitirán obtener un mayor beneficio en la aplicación de *Revenue Management*. La base del estudio empírico la integran siete hoteles de la ciudad de Sevilla. Para terminar, se establece un ranking de hoteles basado en las opiniones de los clientes.

### **PALABRAS CLAVE**

*Revenue Management*, hotel, clientes, opinión, satisfacción, Booking, Tripadvisor

## **ABSTRACT**

The paper focuses on the study of information published on internet opinion sites to apply *Revenue Management* at the hotel. For this purpose, the indicator variables of customer satisfaction are determined from the customer reviews published in two specialized web: Booking and Tripadvisor. From *Revenue Management* point of view, a positive experience discussed in a distribution and communication channel such as the Internet can increase the number of travelers who prefer a particular hotel. Furthermore, these positive reviews generate a quality image in the mind of the potential customer making it less sensitive to price and allow obtaining more benefit in the application of *Revenue Management*. The empirical study is based in seven hotels of Seville. Finally, we propose a ranking of hotels based on the customer reviews.

## **KEYWORDS**

*Revenue Management*, hotel, customers, opinion, satisfaction, Booking, Tripadvisor

## 1. INTRODUCCIÓN

*Revenue Management* (en adelante) es una filosofía de gestión desarrollada en el sector de la aviación comercial que permite la gestión eficiente de los recursos de la empresa mediante la gestión de la capacidad, demanda y precios. En ella se basan todos los sistemas de reservas de aerolíneas, hoteles, empresas de alquiler de coches, entre otros.

Cuando un cliente intenta hacer una reserva en una determinada fecha y durante un número de días (longitud de estancia), si se aplica *Revenue Management*, se determinará si se acepta o rechaza la petición del cliente en función del número de habitaciones disponibles para el perfil que muestra el solicitante al hacer la petición.

*Revenue Management* ha demostrado la percepción de un incremento de ingresos adicionales de entre 2-5% para aquellas empresas que lo han implantado (Smith et al., 1992; Cook, 1998; Kimes, 1999; Kimes et al., 1999), de ahí que se haya extendido su aplicación a numerosos sectores de actividad (McGill and van Ryzin, 1999, Chiang et al., 2007 and Guadix et al., 2011).

El sector hotelero constituye uno de los primeros en aplicar *Revenue Management* en su gestión (véanse, por ejemplo, Rothstein, 1974 y Ladany, 1976). En España se ha aplicado por compañías como Iberia (González Fernández and Sulé Alonso, 1994), grandes cadenas hoteleras (Guadix Martín, 2004; Chávez Miranda, 2005 y Talón Ballesteros, 2009) y RENFE (González Fernández and Sulé Alonso, 1994).

La aplicación en este sector supuso la consideración de aspectos adicionales característicos del mismo así como enfrentarse a nuevos retos a superar. Entre estos, los primeros trabajos abordan la problemática de la desconfianza del cliente ante la aplicación de tarifas distintivas (Kimes, 1994; Kimes, 2002; Kimes y Wirtz, 2003) que ponen de manifiesto la importancia que representa el consumidor en la aplicación de *Revenue Management*.

Por otro lado, también desde sus inicios se han ido proponiendo indicadores que permitieran cuantificar los beneficios e ingresos derivados de su aplicación (Chávez et

al., 2006) que a su vez, respondían a la extensión de su aplicación en el hotel abarcando nuevos servicios (restauración, spa, etc), costes operativos, total de ingresos del hotel (no derivado exclusivamente de la actividad de alojamiento), costes de distribución o que permiten su comparación con la competencia y, sin embargo, aún no se ha analizado, hasta donde conocemos, indicadores que tengan en consideración la opinión y/o grado de satisfacción del cliente desde la perspectiva de *Revenue Management*.

Con el desarrollo de la web 2.0 y travel 2.0 (Alonso Almeida et al., 2008) empiezan a cobrar importancia, por su repercusión mediática, los comentarios de los clientes en las webs de opinión y su repercusión en los beneficios y/o ingresos empresariales y, sin embargo, es un ámbito aún poco abordado.

De lo anterior se deduce que, aún no se ha profundizado en el establecimiento de indicadores de *Revenue Management* que tengan en consideración la opinión del cliente a pesar de que hoy día ejerce o puede ejercer una influencia clara en los resultados económicos del hotel. Por esto, la presente investigación se centra en el estudio de qué variables se deben y/o pueden considerar para evaluar la satisfacción de los clientes y cuál será su influencia previsible en los resultados del hotel.

En este sentido, en primer lugar se realiza una breve introducción a la medida de la satisfacción del cliente que nos permitirá conocer qué variables resaltan los autores desde el punto de vista teórico. Para el análisis de la opinión de los clientes, se seleccionan las páginas web de Booking y Trypadvisor. En el apartado de metodología explicamos, entre otros aspectos, cómo se ha seleccionado la muestra de hoteles a estudiar y la información disponible en estas páginas. A continuación, se exponen de forma diferenciada los resultados del tratamiento de datos de las dos fuentes utilizadas. En términos generales se ofrece un análisis cuantitativo y cualitativo de los comentarios anotados por los clientes, la importancia relativa que otorgan a las distintas categorías evaluadas y un ranking de los hoteles de la muestra. Posteriormente, se comparan los criterios de valoración propuestos por los autores y los utilizados en las webs de opinión. Y, por último, se exponen las conclusiones globales del trabajo de investigación desarrollado.



## **2. VARIABLES PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DESDE LA PERSPECTIVA DE *REVENUE MANAGEMENT***

Si bien es cierto que la satisfacción del cliente es un concepto relacionado con el precio, no es esta la única variable que influye sobre ella. También existe una fuerte relación entre satisfacción y calidad del servicio, hecho que justifica que la medición de la satisfacción se haga a partir de la medición de la calidad.

Como ya se ha referido, pretendemos obtener un listado de criterios, propuestos en estudios previos y disponibles en webs de opinión, que faciliten la determinación de variables que permitan cuantificar la satisfacción del cliente de hotel. En este sentido son numerosos los autores que destacan la satisfacción como indicador de la calidad y al consumidor como fuente de información para su medición. Así, por ejemplo, Grönroos (1978, 1982, 1984) aporta de forma continua en sus trabajos una primera conceptualización de la calidad percibida del servicio, resaltando al consumidor como fuente de información principal a la hora de medir la calidad. Por otra parte, Laguna y Palacios (2008) también sostienen que hablar de calidad de servicio tiene verdaderamente sentido si lo hacemos desde el punto de vista del consumidor, ya que es su percepción del producto, si se ajusta o no a sus necesidades y exigencias, lo que va a determinar su satisfacción o insatisfacción.

Junto a estos autores, otros como Cadotte y Turgeon (1988), Giese y Cote (2000), Hartline et al. (2003) y Füller y Matzler (2008), centran su investigación en las variables que permiten medir esa calidad. Por último, un tercer grupo de autores, Parasuraman et al. (1988, 1990), Ekinci et al. (2003) y Hernández et al. (2007), defienden la opción de dividir la calidad y la satisfacción en campos o dimensiones, de forma que podamos diferenciar sus diversas dimensiones.

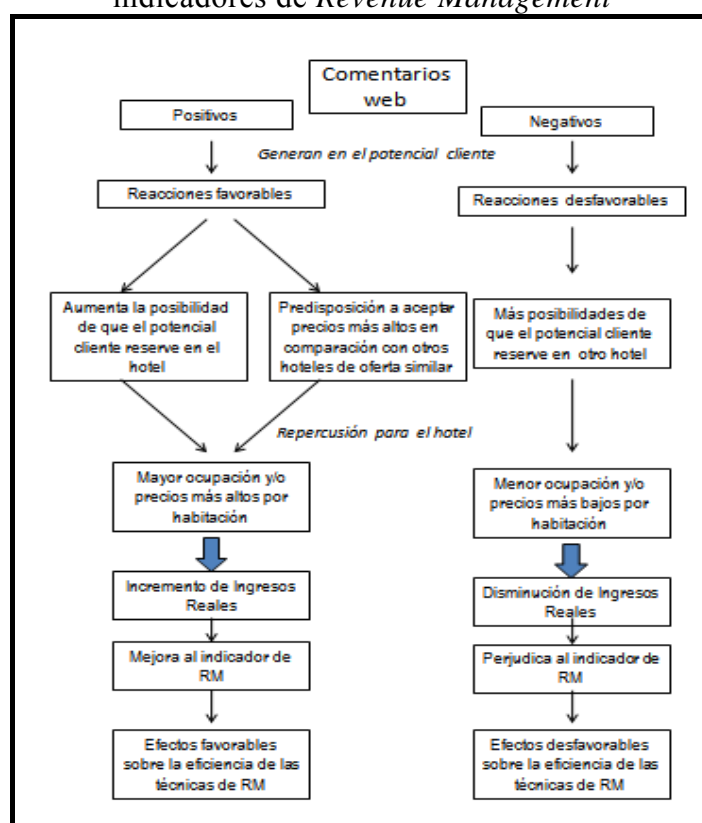
Sin embargo, de todos los trabajos analizados, teniendo en cuenta el propósito de nuestra investigación, resalta la aportación realizada por Laguna García y Palacios Picos (2008), de un lado, por dedicarse su investigación, en general, al sector hotelero pero además por ofrecer una serie de variables que permiten la medición de la satisfacción del cliente adaptada a este sector. En concreto los autores califican como atributos

críticos a los siguientes: la amabilidad y buena atención de los empleados, la limpieza de las instalaciones, la localización, la calidad de los alimentos y la profesionalidad de los empleados. Su presencia se asocia con satisfacción y su ausencia con insatisfacción, según los autores, lo que nos permite realizar una medición para su consideración en materia de *Revenue Management*.

En la actualidad, cada vez es más utilizado internet para la reserva de habitaciones. En este proceso los clientes potenciales acuden, cada vez con mayor frecuencia, a las páginas especializadas que recogen los comentarios de anteriores clientes como paso previo a la toma de decisiones de reserva. Los comentarios negativos, que llegan así al posible cliente, provocan en él una reacción desfavorable respecto a este hotel. Por el contrario, la existencia de comentarios positivos pueden originar en el futuro cliente una imagen más favorable del hotel, creando una ventaja competitiva respecto a otros establecimientos en la misma franja de precios. La percepción de calidad, avalada por un número considerable de comentarios positivos unido a una reputación en la red, puede suscitar en el cliente la suficiente aceptación como para que unos precios más altos no influyan de manera especialmente negativa en la demanda del hotel, pudiendo derivar en unos ingresos superiores para el mismo.

El cliente supone, por tanto, una fuente importante de información y su opinión nos permitirá medir la calidad percibida del servicio. Pero además, debido a la influencia que estas opiniones ejercen sobre los clientes potenciales deberían ser tenidas en cuenta a la hora de aplicar *Revenue Management*. En la Figura 1 se exponen los efectos de las opiniones de los clientes y su repercusión sobre variables de medición de *Revenue Management*.

Figura 1 - Incidencia de los comentarios de los clientes de hoteles en los indicadores de *Revenue Management*



### 3. METOLOGÍA

A fin de conocer las opiniones de los clientes y por ser muy significativos para el fin pretendido, se ha optado por la recogida de una selección de datos públicos, que al ser de acceso libre no vulneran la privacidad de los hoteles. Para ello se ha recurrido a la consulta de dos páginas de las principales web especializadas: Booking y Tripadvisor.

Para el estudio, se establece como criterios de selección que el hotel pertenezca a Sevilla capital, con categoría de cuatro estrellas, con puntuación en Booking<sup>2</sup> elevada (entre 8 y 8,5) y con un mínimo de 350 comentarios. En total se analizan 7 hoteles: Hotel Vincci La Rábida (H1), Hotel Sevilla Center (H2), Hotel NH Plaza de Armas (H3), Hotel Meliá Sevilla (H4), Hotel Zenit Sevilla (H5), Hotel Meliá Lebreros (H6) y Hotel Inglaterra (H7).

<sup>2</sup> Aunque la selección de hoteles se ha basado en las valoraciones realizadas por los clientes en la web de Booking, han sido dos las web utilizadas como fuente primaria de datos del estudio: Booking y Tripadvisor.

En cuanto a la información recopilada, se registran tanto las puntuaciones como los comentarios registrados por los clientes en Booking y Tripadvisor desde el 1 junio al 31 de septiembre de 2013. En el caso concreto del Hotel Vincci La Rábida, en que el número de comentarios en este periodo resultaba insuficiente en comparación con los recibidos por otros hoteles, se ha ampliado el periodo temporal incluyendo también datos de mayo de 2013.

En las fuentes de datos utilizadas, el cliente puede publicar sus opiniones y la valoración del hotel en el que se ha alojado. Otros internautas y posibles clientes tendrán así una visión del hotel de alguien que ya se ha hospedado, aunque conviene aclarar que para incluir opiniones en Booking es requisito haberse alojado previamente en el hotel mientras que en Tripadvisor es suficiente con que el cliente afirme que se ha alojado en él y no se verifica o comprueba este hecho.

Para este estudio, se entiende por "entrada" el conjunto de votos/ opiniones / valoraciones que dejan los clientes referentes a su estancia. En total, en el periodo citado, se han cuantificado 186 entradas en Booking y 107 en Tripadvisor.

Puesto que las dos web no clasifican las opiniones con los mismos criterios, se ha optado por registrar y tratar de forma separada los comentarios volcados en cada una de ellas. La Tabla 1 muestra, de forma comparativa, el tipo de información que facilitan cada una de ellas.

Tabla 1. Comparativa de la información aportada por cada fuente

	Booking	Tripadvisor	¿Comparables?
Qué contiene cada entrada	Puntuación global del hotel otorgada por el cliente	Puntuación global del hotel, calculable como media de las puntuaciones parciales	Sí
	Escala de 0 a 10	Escala de 1 a 5	
	Opiniones /comentarios agrupados en + o - (no	Puntuación para 6 categorías (valoración	No directamente

	agrupados en categorías)	de 1 a 5)	
--	--------------------------	-----------	--

Así, mientras que en Tripadvisor las opiniones se "cuantifican" con la puntuación otorgada a cada categoría, en cambio en Booking las opiniones sólo se reflejan en comentarios, con una redacción literaria, clasificadas en positivas y negativas. Ello exige un tratamiento previo de esta información con el fin de poder realizar análisis similares en ambas páginas o poder, en su caso, agregar la información.

En cuanto a la información publicada en la página web de Booking, se han registrado las siguientes variables: (1) Fecha de la opinión, (2) Puntuación general otorgada por el cliente al hotel (escala de 0 a 10), (3) País de procedencia del cliente, (4) Opiniones/comentarios positivos y (5) Opiniones/comentarios negativos.

Aunque en la página web no existe ninguna clasificación al respecto, para nuestro estudio se han identificado y creado un total de 13 categorías en las que se han agrupado los comentarios. Estas categorías son:

- |               |                   |                              |
|---------------|-------------------|------------------------------|
| 1. Ubicación  | 5. Mobiliario     | 10. Edificio                 |
| 2. Desayuno   | 6. Piscina        | 11. Parking                  |
| 3. Personal   | 7. Otros espacios | 12. Instalaciones en general |
| 4. Habitación | 8. Calidad/precio | 13. Wifi                     |
|               | 9. Bar            |                              |

En cuanto a la información publicada en la página web de Tripadvisor, se han registrado las siguientes variables: (1) fecha de la opinión, (2) país de procedencia del cliente, (3) Información sobre el tipo de viaje: negocios; en pareja; en familia; amigos; en solitario; y (4) puntuación otorgada por el cliente en cada una de las seis categorías que especifica esta web y que son las siguientes:

- |                   |                      |             |
|-------------------|----------------------|-------------|
| 1. Calidad/precio | 3. Calidad del sueño | 5. Limpieza |
| 2. Ubicación      | 4. Habitaciones      | 6. Servicio |

En este caso, la puntuación del cliente para cada una de las seis categorías oscila de 1 a 5 en la siguiente escala: 1 Pésimo; 2 Malo; 3 Normal; 4 Muy bueno; 5 Excelente.

Estas puntuaciones permiten considerar los comentarios con puntuaciones superior a 3 como positivos, los inferiores a 3 como negativos y los equivalentes a 3 como neutros, a efectos comparativos.

Los datos recogidos de ambas páginas y sus resultados se presentan por separado. En primer lugar analizaremos las opiniones de los clientes recogidas en la página de Booking. Posteriormente abordaremos las opiniones de los clientes recogidas en la página web de Tripadvisor.

#### 4. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN LA PÁGINA WEB DE BOOKING

En cuanto a los comentarios, una vez contrastada la coincidencia o cercanía del motivo u objeto de los mismos, con el fin de conseguir mayor homogeneidad en las categorías identificadas en ambas web, se han agrupado las categorías de los comentarios recogidos de la página citada, pasando de 13 a 7 categorías, identificadas como B-C1, B-C2, B-C3, B-C4, B-C5, B-C6, B-C7. La agrupación realizada<sup>3</sup> se refleja en la Tabla 2.

Tabla 2. Agrupación de los comentarios de los clientes en categorías según el motivo/objeto de los mismos

Categorías	Categorías iniciales	Categorías agrupadas
B-C1	Ubicación	Ubicación
B-C2	Desayuno	Restauración
	Bar	
B-C3	Habitación	Habitaciones
	Mobiliario	

<sup>3</sup> Como podrá comprobarse posteriormente, aunque no coinciden exactamente con las categorías de la página de Tripadvisor, tienen la ventaja de separar grupos con cierta homogeneidad interna. En ambas páginas aparecen las categorías Servicio/personal; Ubicación/ubicación; Habitaciones/habitaciones; Calidad y precio/calidad y precio. Quedan otras categorías no coincidentes: en Tripadvisor, limpieza y calidad del sueño; en Booking, wifi, espacios comunes y restauración.

B-C4	Calidad/precio	Calidad/precio
B-C5	Personal	Personal
B-C6	Otros espacios	Espacios comunes
	Piscina	
	Edificio	
	Parking	
	Instalaciones en general	
B-C7	Wifi	Wifi

*Elaboración propia. Fuente de datos: página web de Booking*

Para la realización de la tabla que se presenta a continuación se han tenido en cuenta las puntuaciones globales que los clientes han dado a cada hotel en Booking en el periodo acotado para el estudio. Así la puntuación global (media) otorgada por el cliente, en el periodo, para cada hotel, se refleja en la Tabla 3 junto a la moda, puntuación mínima y máxima.

Tabla 3. Puntuación global del hotel

Hoteles		Media	Moda	Mínima	Máxima
H1	Hotel Vincci La Rábida	8,50	10	7,1	10
H2	Hotel Sevilla Center	8,97	10	7,5	10
H3	Hotel NH Plaza de Armas	7,78	7,5	4,2	10
H4	Hotel Meliá Sevilla	8,27	7,5	7,1	9,6
H5	Hotel Zenit Sevilla	7,69	7,5	2,5	10
H6	Hotel Meliá Lebreros	8,58	9,6	5,4	10
H7	Hotel Inglaterra	9,05	10	5,8	10

*Elaboración propia. Fuente de datos: página web de Booking*

Los clientes reflejan una opinión global (representada por la media) muy positiva, con puntuación media para cada hotel siempre superior a 7,6 en una escala de 0 a 10, en concordancia con uno de los criterios utilizados para seleccionar la muestra. Además,

prácticamente la totalidad de los hoteles reciben en reiteradas ocasiones la puntuación máxima posible de 10 (a excepción de H4).

Esta valoración global permite presentar una ordenación de los hoteles de la muestra. Este ranking (Tabla 4), de mayor a menor puntuación, está encabezado por el Hotel Inglaterra, seguido del Hotel Sevilla Center, Hotel Meliá Lebreros, Hotel Vincci La Rábida y Hotel Meliá Sevilla, todos ellos con puntuación superior a 8. Sólo quedan por debajo de esta puntuación el Hotel Zenit Sevilla y el Hotel NH Plaza de Armas.

Tabla 4. Ranking de hoteles, según puntuaciones promedio  
de las distintas categorías (Booking)

1- Hotel Inglaterra
2.- Hotel Sevilla Center
3.- Hotel Meliá Lebreros
4.- Hotel Vincci La Rábida
5.- Hotel Meliá Sevilla
6.- Hotel Zenit Sevilla
7.- Hotel NH Plaza de Armas

*Elaboración propia. Fuente de datos: página web de Booking*

Aunque existen algunos clientes que otorgan una valoración del hotel muy negativa (considerando negativa a aquella inferior a 5), se ha constatado que estas valoraciones negativas extremas son muy escasas y que la mayoría de los hoteles no muestran estos valores. Sí se dan en el H5 y H3 y son precisamente estos hoteles los que presentan la media más baja y se sitúan a la cola en el ranking.

Por otro lado, los clientes emiten sus opiniones en la página web de Booking asociadas a dos bloques: Comentarios positivos y comentarios negativos. Este hecho permite hacer un balance de la estancia pudiendo interpretar que:

- Un cliente que sólo inserta comentarios positivos, puede entenderse que ha terminado su estancia satisfecho.
- Un cliente que sólo aporta comentarios negativos se entiende que ha quedado insatisfecho con la estancia.



Por ello, teniendo en cuenta el carácter de los comentarios, se distinguen 4 grupos de clientes:

- 1.) Clientes que sólo realizan comentarios positivos.
- 2.) Clientes que sólo realizan comentarios negativos.
- 3.) Clientes que refieren aspectos positivos y negativos.
- 4.) Clientes que no comentan nada en positivo o en negativo o que no destacan ningún aspecto del hotel en particular.

La Tabla 5 presenta, en valores relativos, el número de comentarios de cada tipo recibidos por cada hotel.

Tabla 5. Clasificación de comentarios. Valores relativos

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
Comentarios exclusivamente positivos	25%	48%	39%	58%	43%	47%	57%
Comentarios exclusivamente negativos	12,5%	9%	4%	0%	11%	9%	4%
Comentarios positivos y negativos	50%	30%	57%	33%	40%	33%	35%
Sin comentarios	12,5%	13%	0%	9%	6%	11%	4%
Número total de comentarios	8	23	28	12	35	57	23

*Elaboración propia. Fuente de datos: página web de Booking.*

Aunque muchos clientes destacan cuestiones que sí les han gustado junto a otras que no han sido de su agrado, son muchos más los que sólo señalan aspectos positivos frente a los que sólo señalan aspectos negativos. Esto nos lleva a afirmar que los clientes utilizan más la página para expresar opiniones positivas.

También se constata la poca frecuencia de comentarios sólo negativos en un hotel. Cuando estos existen son un indicador de que el cliente se ha ido insatisfecho. Este caso no es el más frecuente, como se observa en la tabla anterior, ya que son muy pocas personas las que participan emitiendo opiniones solamente con comentarios negativos. No supera para ningún hotel el 12,5%. En cambio, lo frecuente es que los clientes sí se

vayan satisfechos. Así se entiende por la interpretación de los porcentajes correspondientes sólo a comentarios positivos o a comentarios mixtos.

Por otro lado, se ha partido del supuesto de que los comentarios positivos sobre un determinado hotel en una página crean una ventaja comparativa frente a otros de la misma categoría o similares. Ello puede hacer que los potenciales clientes se decidan por él, aceptando incluso precios superiores. Afectan, por tanto, a las decisiones sobre precios y pueden influir, aunque este estudio no permita cuantificar los efectos, en los indicadores *Revenue Management*.

Por consiguiente, interesa especialmente saber sobre qué versan los comentarios de quienes ya se han hospedado en los hoteles. Su conocimiento permitirá tomar las medidas o aplicar las políticas o estrategias que favorezcan los comentarios positivos, puedan reducir los negativos y que, en definitiva, permitan incrementar los ingresos.

Los comentarios recogidos han sido clasificados en las siete categorías a las que fueron reducidos, según se ha descrito en la metodología. En total se han analizado 279 comentarios positivos y 111 negativos cuyo objeto, en valores absolutos y porcentuales, muestra la Tabla 6.

Tabla 6. Peso de las categorías en los comentarios para el conjunto de hoteles

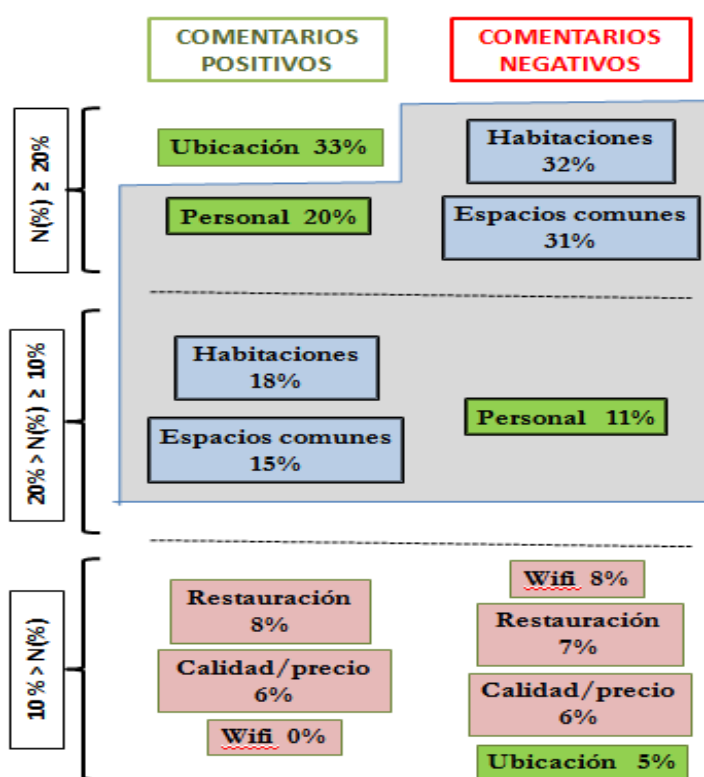
Hoteles de la muestra					
		Comentarios positivos		Comentarios negativos	
Total		279	100%	111	100%
Categorías					
B-C1	Ubicación	91	<b>33%</b>	5	5%
B-C2	Restauración	22	8%	8	7%
B-C3	Habitaciones	50	18%	36	<b>32%</b>
B-C4	Calidad/ precio	18	6%	7	6%
B-C5	Personal	55	<b>20%</b>	12	11%
B-C6	Espacios comunes	43	15%	34	<b>31%</b>
B-C7	Wifi	0	0%	9	8%

*Elaboración propia. Fuente de datos: página web de Booking*

En la Figura 2 hemos agrupado las categorías objeto de los comentarios/opiniones en 3 bloques:

- las que acumulan un número porcentual de comentarios mayor o igual a 20% ( $N^{\circ} \geq 20\%$ )
- categorías con un número porcentual de comentarios inferior al 20% y superior al 10% ( $20\% > N^{\circ} \geq 10\%$ )
- categorías con un número porcentual de comentarios inferior a 10% ( $10\% > N^{\circ}$ )

Figura 2. Comparación de los pesos de cada categoría en los comentarios positivos y negativos para el conjunto de hoteles



*Elaboración propia. Fuente de datos: página web de Booking*

Esta figura también proporciona una visión clara del peso de cada categoría en el conjunto de los comentarios. Sobre los comentarios positivos, es destacable que gran número de ellos, más de la mitad, giran en torno a la ubicación (33%), sobre la que un hotel instalado no puede actuar, y al personal (20%).

Además, en términos generales, todos parecen bien localizados, con un porcentaje superior al 33% de comentarios positivos a excepción del Hotel Sevilla Center y Hotel Meliá Lebreros con porcentajes inferiores, aunque esto no nos permite afirmar que tenga mala ubicación sino, más bien, que son más valorados otros aspectos del hotel.

Sobre los comentarios negativos, dos de cada tres comentarios se refieren a las habitaciones (32%) o a los espacios comunes (31%), que son las cifras que destacan por acumular el mayor porcentaje de los comentarios negativos.

Aunque podría esperarse que aquellas categorías que acumulan el mayor número de comentarios positivos presentan el menor número de comentarios negativos, no se cumple en todas las categorías. Así, hay tres categorías que se repiten en dos primeros grupos: habitaciones, espacios comunes y personal. Las tres son objeto del mayor número de comentarios en el conjunto de hoteles lo que refleja el punto de mira de los clientes.

Concluimos, por tanto, que atendiendo a los comentarios de los clientes en la página de Booking, estas, habitaciones, espacios comunes y personal, son las variables más significativas para medir la satisfacción de los clientes haciendo uso de sus opiniones y a ellas debe prestarse especial atención por parte de las organizaciones hoteleras por su posible repercusión en los resultados económicos cuando estas opiniones se hacen públicas como es el caso de la web analizada. En la fuente de datos utilizada, son relativamente pocos los comentarios en relación con el servicio de restauración, calidad/precio y wifi.

## **5. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN LA PÁGINA WEB DE TRIPADVISOR**

Aunque se han recogido los datos sobre el perfil de los clientes y su forma de viajar (parejas jóvenes, parejas mayores, grupos de amigos, personas que viajan solas,...) se han obviado en el estudio ya que no aportan información de especial interés para nuestra

investigación puesto que no permitían realizar el análisis comparativo con los datos de Booking.

En la página de Tripadvisor el cliente puede puntuar seis categorías además de realizar los comentarios que desee. Las seis categorías posibles son:

T-C1. Calidad/precio	T-C3. Calidad del sueño	T-C5. Limpieza
T-C2. Ubicación	T-C4. Habitaciones	T-C6. Servicio

Las puntuaciones oscilan de 1 a 5, siendo 5 "excelente" y 1 "pésimo".

Hemos de recordar que, dado que en la página que estamos tratando existen puntuaciones para los comentarios, mientras que en la página de Booking los comentarios sólo se clasificaban en positivos y negativos, para realizar un análisis paralelo, en este caso hemos entendido que la opinión es positiva si la puntuación es  $>3$  y negativa si es  $<3$ . Se consideran neutros los comentarios con valor 3

Puesto que aceptamos que existe relación directa entre comentarios positivos y su influencia en mayores ingresos, y entre comentarios negativos y su influencia con los menores ingresos, excluimos deliberadamente los comentarios con valoración 3 ya que se interpretan como una indefinición sobre lo positivo o lo negativo en la valoración realizada.

La comparación entre los distintos hoteles de las valoraciones promedio de cada categoría se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7. Comparaciones de promedios. Valoraciones por categorías y hoteles

	Hotel Vincci La Rábida	Hotel Sevilla Center	NH Plaza de Armas	Hotel Meliá Sevilla	Hotel Zenit Sevilla	Hotel Meliá Lebreros	Hotel Inglaterra
T-C1	4,3	4,2	4,0	3,8	3,5	3,8	4,4
T-C2	4,8	3,7	4,3	4,0	4,4	4,0	5,0
T-C3	4,0	4,3	3,7	4,3	3,9	4,1	4,7

T-C4	4,8	4,3	3,9	4,3	3,5	3,8	4,8
T-C5	4,2	4,3	4,0	4,5	3,9	4,2	4,6
T-C6	4,8	4,3	4,0	3,9	3,6	4,0	4,3

*Elaboración propia. Fuente de datos: página web de Tripadvisor*

Es reseñable que todas las valoraciones promedio de todos los hoteles y para todas las categorías se encuentran en un rango de 3,6 a 5 puntos. Son unas valoraciones altas, en consonancia con la selección de hoteles, y que muestran un servicio ofrecido sin grandes lagunas.

Puesto que en Tripadvisor disponemos de datos cuantitativos sobre las valoraciones, se ha optado por presentar una comparativa de los hoteles (Tabla 8) utilizando su promedio, que nos permitirá establecer un ranking (Tabla 9) entre los hoteles, como ya hicimos en la página de Booking. En este, como ocurría en la clasificación basada en la página de Booking, es el Hotel Inglaterra el que ocupa la primera posición.

Tabla 8. Comparaciones de promedios. Valoraciones por hoteles

	Hotel Vincci La Rábida	Hotel Sevilla Center	NH Plaza de Armas	Hotel Meliá Sevilla	Hotel Zenit Sevilla	Hotel Meliá Lebreros	Hotel Inglaterra
Media	4,5	4,18	4,04	4,13	3,78	3,98	4,61

*Elaboración propia. Fuente de datos: página web de Tripadvisor*

Tabla 9. Ranking de hoteles,  
considerando puntuaciones promedio de las distintas categorías (Tripadvisor)

1.- Hotel Inglaterra
2.-Hotel Vincci La Rábida
3.-Hotel Sevilla Center
4- Hotel Meliá Sevilla
5.-NH Plaza de Armas
6.-Hotel Meliá Lebreros
7- Hotel Zenit Sevilla

Considerando las valoraciones parciales, las categorías mejor y peor valoradas para cada hotel se identifican (Tabla 10) mediante la valoración promedio, considerando todos los hoteles estudiados, de cada una de las seis en las que la página de Tripadvisor divide las opiniones.

Tabla 10. Resumen de puntuaciones por categorías.

Categorías		Media	Ordenación de categorías
T-C1	Calidad/precio	4,00	6
T-C2	Ubicación	4,31	1
T-C3	Calidad del sueño	4,16	4
T-C4	Habitaciones	4,19	3
T-C5	Limpieza	4,24	2
T-C6	Servicio	4,15	5
Media		4,17	

*Elaboración propia. Fuente de datos: página web de Tripadvisor*

Las puntuaciones de las distintas categorías presentan valores promedios altos, en consecuencia con la selección realizada de los hoteles. Su ordenación permite concluir la mayor satisfacción de los clientes con las variables ubicación, limpieza y habitaciones. Nuevamente, como ocurría en la página de Booking, la relación calidad/precio se encuentra en los últimos lugares del ranking de valoraciones.

## 6. COMPARACIÓN DE INDICADORES DE SATISFACCIÓN

Teniendo en cuenta los trabajos realizados por Laguna García y Palacios Picos (2008), es posible realizar una comparación de las variables significativas para medir la satisfacción anotadas en su estudio y las que recoge nuestro trabajo en el caso de las páginas de Booking y de Tripadvisor. Esta comparación se recoge en la Tabla 11.

Tabla 11. Comparación de indicadores de satisfacción

Laguna García y Palacios Picos (2008)  Atributos genéricos	Indicadores en Booking  (categorías agrupadas)		Categorías iniciales Booking	Indicadores en Tripadvisor	
Amabilidad y buena atención de los empleados	B-C5	Personal	Personal	T-C6	Servicio
Profesionalidad de los empleados					
Limpieza de las instalaciones				T-C5	Limpieza
Localización	B-C1	Ubicación	Ubicación	T-C2	Ubicación
Calidad de los alimentos	B-C2	Restauración	Desayuno		
			Bar		
No incluidas en el trabajo	B-C4	Calidad/precio	Calidad/precio	T-C1	Calidad/precio
	B-C3	Habitaciones	Habitación	T-C4	Habitaciones
			Mobiliario		
	B-C6	Espacios comunes	Otros espacios		
			Piscina		
			Edificio		
			Parking		
			Instalaciones en general		
	B-C7	Wifi	Wifi		
				T-C3	Calidad del sueño

*Elaboración propia basada en Laguna García y Palacios Picos (2008) y páginas web de Tripadvisor y de Booking*

En dicha tabla, se muestra el grado de similitud entre las categorías que se presentan o se han identificado en las distintas fuentes, y se refleja, además, el grado de acuerdo o correspondencia entre estas.



Como resultado de la comparación podemos afirmar que:

- 1.- Existe una total coincidencia en los tres estudios respecto a las categorías ubicación y personal.
- 2.- Otras categorías, como limpieza, restauración, calidad/precio y habitaciones, se encuentran en dos fuentes.
- 3.- Por el contrario hay indicadores que no se repiten en la comparación: Espacios comunes, wifi y calidad del sueño, que, además, no aparecían anotados en el estudio de referencia.

Como conclusión, en un primer análisis de la comparación podría deducirse que las categorías más importantes para medir la satisfacción de los clientes de un establecimiento hotelero serían "ubicación" y "personal" por ser las más repetidas. Esta deducción no tiene porqué ser totalmente cierta ya que en esta comparación sólo se han tomado los atributos genéricos, y no los atributos específicos<sup>4</sup>, definidos por Laguna y Palacios (2008).

La razón por la que se han obviado el resto de los atributos, denominados específicos, es que estos presentan pesos diferentes en función de la tipología de clientes. Además en nuestro análisis encontramos dos limitaciones que imposibilitan el estudio de los atributos específicos: a) aunque se ha registrado el perfil<sup>5</sup> de quienes han expresado sus opiniones en la web, estos no son la totalidad de los que han visitado el hotel por lo que no hemos podido diferenciar los tipos de clientes ya que no disponemos del perfil del conjunto; b) dado el periodo concreto estival en que se ha tomado la muestra, estos clientes no son representativos de los clientes que a lo largo del año visitan los hoteles estudiados.

Por tanto no debería minimizarse la importancia de algunos de los atributos simplemente por ser considerados específicos.

---

<sup>4</sup> Recordemos que para Laguna y Palacios (2008), son los atributos genéricos los que se consideran críticos ya que su presencia se asocia con satisfacción y su ausencia con insatisfacción.

<sup>5</sup> En cuanto al perfil de los clientes que han expresado sus opiniones en la página de Tripadvisor, se conocen sus respuestas sobre el tipo de viaje: negocios; en pareja; en familia; amigos; en solitario.

Por otro lado, es necesario que, a nivel global y cada uno de los hoteles, conozca cuáles son los elementos que dan lugar a los comentarios positivos y negativos, que influirán en las decisiones de futuros clientes, ya que favorecen la percepción diferencial de la oferta del hotel. La gestión adecuada de estas variables repercutirá en la atracción de clientes, en los indicadores de *Revenue Management* y en los resultados económicos del hotel.

## 7. RANKING DE HOTELES, SEGUN LA OPINIÓN DE LOS CLIENTES EN BOOKING Y TRIPADVISOR

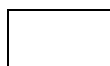
En los epígrafes anteriores, dedicados al análisis de las opiniones de los clientes registradas en las páginas web de Booking y de Tripadvisor, indicadoras de su satisfacción, hemos llegado a elaborar sendos ranking<sup>6</sup> de hoteles. Su comparación se efectúa en la Tabla 12.

Tabla 12. Comparativa de los ranking de hoteles

Booking (Orden)			Tripadvisor (Orden)
4	H1	Hotel Vincci La Rábida	2
2	H2	Hotel Sevilla Center	3
7	H3	Hotel NH Plaza de Armas	5
3	H4	Hotel Meliá Sevilla	4
6	H5	Hotel Zenit Sevilla	7
5	H6	Hotel Meliá Lebreros	6
1	H7	Hotel Inglaterra	1



Hoteles que ocupan los primeros puestos del ranking



Hoteles que ocupan los últimos puestos del ranking

<sup>6</sup> Puede consultarse el ranking, basado en la página de Booking en la Tabla 5 y el ranking basado en la página de Tripadvisor en la Tabla 9.

La comparativa de la clasificación de hoteles obtenida, basada en las valoraciones realizadas por los clientes en las páginas Booking y Tripadvisor, muestra un bloque de 4 hoteles (H1, H2, H4 y H7) que en ambas páginas ocupan la primera mitad de los puestos del ranking, y existe otro bloque (H3, H5 y H6) que ocupan la segunda mitad, aunque hay que hacer notar que la diferencia entre las puntuaciones de los hoteles, como se ha visto previamente, no es muy llamativa.

## **8. CONSIDERACIONES FINALES Y CONCLUSIONES**

En una aproximación teórica, las variables que permiten medir la satisfacción del cliente son la amabilidad y buena atención de los empleados, la limpieza de las instalaciones, la localización, la calidad de los alimentos y la profesionalidad de los empleados, identificados por Laguna y Palacios (2008) como atributos críticos.

Para nuestro análisis empírico se han utilizado como fuente de información primaria las páginas web de Booking y Tripadvisor. La página de Booking recoge las puntuaciones globales que los clientes otorgan a los hoteles; en la página de Tripadvisor se han podido calcular esas puntuaciones globales en base a las parciales otorgadas por los clientes. En la primera de las citadas, los clientes registran sus opiniones/comentarios clasificándolos en positivos y negativos; en cambio en la segunda, los clientes otorgan una valoración a cada categoría o variable.

Los resultados obtenidos del análisis empírico permiten afirmar que:

a) En la página de Booking los comentarios de los clientes giran en torno a siete categorías: ubicación, restauración, habitaciones, calidad/precio, personal, espacios comunes y wifi.

Los comentarios positivos son entendidos como indicador de la satisfacción del cliente y potenciales impulsores de un incremento de los ingresos y, por tanto, de los indicadores de *Revenue Management*. En este caso, son los comentarios sobre ubicación y personal los que acumulan más del 53% de los comentarios positivos; también los comentarios sobre habitaciones y espacios comunes acumulan en torno al 33% de comentarios positivos.

Por el contrario, los comentarios negativos son entendidos como indicador de la insatisfacción de los clientes y podrían provocar una disminución de ingresos y, por tanto, de los indicadores *Revenue Management*. En este sentido los comentarios sobre habitaciones (32%), espacios comunes (31%) y personal (11%) acumulan la mayor parte de los comentarios negativos, aunque en general el número de comentarios es escaso.

Del análisis se deduce que, atendiendo a los comentarios de los clientes en la página de Booking, estas (habitaciones, espacios comunes y personal) son las variables con más peso para medir la satisfacción de los clientes haciendo uso de sus opiniones. A ellas debe prestarse especial atención por parte de las organizaciones hoteleras por su posible repercusión en los resultados económicos cuando estas opiniones se hacen públicas como es el caso de la web analizada.

b) En la página Tripadvisor, las valoraciones de los clientes (de 1 a 5) se refieren a las seis categorías establecidas en dicha web: calidad/precio, ubicación, calidad del sueño, habitaciones, limpieza y servicio, siendo todas ellas consideradas como las variables que miden la satisfacción del cliente. Con esta información, se entienden como comentarios positivos los que están asociados a una valoración superior a 3, y como comentarios negativos los que muestren valoraciones inferiores a 3.

En este caso, las categorías que han obtenido mayor valoración son ubicación, limpieza y habitaciones, mostrando, por tanto, los clientes mayor satisfacción en estas variables.

En términos generales, podemos decir que se han seguido tres vías para seleccionar el listado de las variables que permiten la evaluación de la satisfacción del cliente: la primera, la definida por Laguna y Palacios (2008); la segunda, incluye las variables más comentadas en Booking extraídas del análisis de las respuestas anotadas por los clientes; y la tercera incluye las categorías definidas en la página Tripadvisor. Combinando los resultados, es posible concluir que las variables comunes indicadoras de la satisfacción del cliente, que tienen en consideración tanto la perspectiva teórica como el estudio empírico realizado, se agrupan en 2 bloques: el primero de variables

relativas a la localización/ubicación; y el segundo de variables relacionadas con la amabilidad y buena atención de los empleados/ profesionalidad/ personal/ servicio.

Los comentarios en las dos páginas web analizadas han llevado a la elaboración de dos rankings de los siete hoteles. Aunque no en todos los casos es coincidente el puesto que ocupa cada uno de ellos, sí colocan en los cuatro primeros lugares a los hoteles Inglaterra, Sevilla Center, Meliá Sevilla y Vincci La Rábida. Las tres últimas posiciones son ocupadas por los hoteles Plaza de Armas, Zenit Sevilla y Meliá Lebreros.

Queda abierta la vía para investigar los efectos que las decisiones de los potenciales clientes puedan ejercer sobre los indicadores de Revenue Management considerando tanto las variables analizadas como la importancia relativa que han demostrado representar cada una de ellas.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Almeida, M.; Figueroa Domecq, C; Rodriguez Antón, J.M; Talón Ballester, P. (2008). "El impacto de la tecnología social en las decisiones de consumo turístico". VII Congreso "Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones", Turitec 2008.
- Chávez Miranda, M<sup>a</sup> E. y Ruiz Jiménez, A. (2005). "Marco conceptual del Yield management como técnica de gestión de la capacidad y la demanda en organizaciones de servicios", Revista investigaciones europea de economía y de la empresa 11, 143–163.
- Chávez Miranda, M.E., (2005). *Yield management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero*. Universidad de Sevilla. Tesis Doctoral.  
(<http://fondosdigitales.us.es/tesis/tesis/1940/yield-management-estudio-de-su-aplicacion-en-el-sector-hotelero/>).
- Chávez Miranda, M<sup>a</sup>. E. y Ruiz Jiménez, A.(2005). *Yield Management en la Hostelería. Estudio de su aplicación en Sevilla*, Ayuntamiento de Sevilla, Sevilla.
- Chávez Miranda, M<sup>a</sup> E., Ruiz Jiménez, A. y Farrell, Kent (2006). *Yield/Revenue Management: Concepto, aplicación y medición en el sector hotelero*, en Aguayo, M. et al. *Nuevos retos, nuevas respuestas en dirección de empresas*. Universidad de Sevilla, 97-113.
- Chiang, W. C., Chen, J. C. H., Xu, X., (2007). "An overview of research on revenue management: current issues and future research". *International Journal of Revenue Management* 1, (1), 97–128.
- Cook, T. (1998). Sabre soars. *OR/MS Today* 25, (3), 26–31
- Ekinci, Y.; Prokopaki, P.; Cobanoglu, C. (2003): "Service Quality in Creta Accommodations: Marketing Strategies for the UK Holiday Market", *International Journal of Hospitality Management*. 22, (1), 47-66.
- Füller, J.; Matzler, K. (2008): "Customer Delight and Market Segmentation: An Application of the Three-Factor Theory of Customer Satisfaction on Life Style Groups", *Tourism Management*. 29, (1), 116-126.
- González-Fernández, A.M., Sulé-Alonso, M.A., (1994). "Expectativas de la utilización del yield management en las empresas turísticas". *Estudios Turísticos* 123, 47–70.

- Grönroos, C. (2001): *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. New York: Wiley.
- Guadix-Martín, J., (2004). *Gestión de empresas de servicios con yield management. Aplicación en el sector hotelero*. Universidad de Sevilla. Tesis Doctoral. (<http://fondosdigitales.us.es/tesis/tesis/215/gestion-de-empresas-de-servicios-con-yield-management-aplicacion-al-sector-hotelero/>).
- Guadix, J., Onieva, L., Muñuzuri, J., Cortés, P. (2011). "An overview of revenue management in service industries: an application to car parks". *The Service Industries Journal* 31, (1), 91–105.
- Hartline, M.D.; Wooldridge, B.R.; Jones, K. (2003): "Guest Perceptions of Hotel Quality: Determining which Employee Groups Count Most", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 24, (1), 43-52.
- Kimes, S.E., (1999). "Implementing restaurant revenue management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 40, (3), 16–21.
- Kimes, S.E., Barrash, D.I., Alexander, J.E., (1999). "Developing a restaurant revenue-management strategy". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 40, (5), 18–29.
- Kimes, S.E. (2002). "Perceived Fairness of Yield Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 35, (1), 22–29.
- Kimes, S. E. (2003). "Revenue management: A retrospective". *Cornell Hotel and Restaurant, Administration Quarterly*, 44, (5-6), 131-138.
- Kimes, S.E.; Wirtz, J. (2003) "Has Revenue Management Become Acceptable? Findings From an International Study on the Perceived Fairness of Rate Fences". *Journal of Service Research*, 6, (2), 125-135
- Ladany, S.P. (1976). "Dynamic operating rules for motel reservations". *Decision Science*, 7, 829–840.
- Laguna García, M. y Palacios Picos, A (2008). *La calidad percibida como determinante de tipologías de clientes y su relación con la satisfacción: Aplicación a los servicios hoteleros*. Universiada de valladolid, Tesis doctoral.
- McGill, J.I., van Ryzin, G.J. (1999). "Revenue management: research overview and prospects", *Transportation Science* 33, (2), 233–256.



- Paquerot, M., Queffelec, A., & Sueur, I. (2010). "E-reputation: What stakes for the hospitality/tourism sector?" Paper presented at the 15th International Conference of the Association Information and Management 2010.
- Parasuraman, Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*. 49, (4), 41-50.
- Rothstein, M. (1974). "Hotel Overbooking as a Markovian Sequential Decision Process," *Decision Sci.* 5, 389-404.
- Ruíz Jiménez, A. Chávez Miranda, M.E. y Arias Martín, C. (2006), "Estado de la investigación de las publicaciones sobre Yield Management en revistas de Turismo y Hostelería", *Papers de Turisme*. 40, 6-29.
- Smith, B.C., Leimkuhler, J.F., Darrow, R. M., (1992). "Yield management at American Airlines". *Interfaces* 22(1), 8–31.
- Talón-Ballesteros, P., (2009). "El yield management como filosofía de gestión empresarial. Situación actual en el sector hotelero de la Comunidad de Madrid". *Revista del Instituto de Estudios Económicos* 1, 207–28.